

AZ INFORMÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ JELENLÉTE A SZERVEZETBEN

THE ATTENDANCE OF THE INFORMAL COMMUNICATION IN THE ORGANIZATION

TARISZKA ÉVA főiskolai docens
Szolnoki Főiskola

ABSTRACT

In today's total quality oriented organizations, communication processes extend throughout the organization in a number of different ways both formally as well informally. Analysis of organizational communication approach involving many areas. In this paper I examine one aspect of the internal organizational communication – this is the informal communication. Informal communication present in every organization. The question is, what is the reason, what factors affect the operation, the informal network, rumor, gossip or grapevine what kind of role of internal communication. My research is basically the perception of organizational information flow and explore ways of including currently no formal way getting information. The reasons are revealing to look for the answer to the extent of informal communication network features can be incorporated onto the formal structure.

1. Szervezeti belső kommunikáció

A belső kommunikáció, mint a szervezet működésének egyik területe a szervezet tagjai közötti munkakapcsolatban alakul ki és változik.

A szervezetekkel foglalkozó irodalom szinte minden szerzője kitér a kommunikáció területére, mert a kommunikáció szervezeteink lényeges alkotórésze. Nincs szervezet kommunikáció nélkül. Ugyanakkor a szervezet strukturális jellemzői meghatározzák a kommunikációs lehetőségeket. A kommunikáció minősége viszont jelentősen meghatározza a működés milyenségét és csatornáival, mechanizmusaival még a vezetési struktúra jellemzőire is hatással van. (Bakacsi, 2002)

A kommunikáció szervezetelméleti megközelítése már a klasszikus elméletek képviselőinél is megtalálható. Fayol (1984) volt az első, aki felhívta a figyelmet a formális szervezetenél a hiányzó „pallóhidak” (horizontális kommunikációs csatornák) jelentőségére. Majd Barnard (1938) volt, aki a szervezetelmélet középpontjába a kommunikációt állította. Számára a kommunikáció jelentette azt az erőt, ami a szervezetet alkotó dolgozók céljait összekapcsolja. Véleménye szerint az

értelmes kommunikáció az előfeltétele annak, hogy a vezetők tekintélye ne csupán a hierarchiában elfoglalt helyükön alapuljon.

A szervezetek létrejötte is szorosan kapcsolódik a kommunikációhoz. A közös célok, érdekek felismerése megteremtése kölcsönös kommunikáció révén jöhet létre. Barnard (1938) szerint „egy szervezet akkor kezd el létezni, ha vannak személyek, akik képesek egymással kommunikálni, s hajlandóak cselekvően közreműködni egy közös célkitűzés megvalósításában”.

A szervezeti kommunikáció tervezését, irányítását, működtetését sokszor csak költségtényező a menedzsment számára, pedig ezt befektetésnek kell tekinteni. A kommunikációs csatornákon keresztül áramló információk és tudás kritikus tényezője a szervezet teljesítményének, ugyanúgy, mint az alkalmazottak elégedettségének. (Sinickas, 2001). Kandlousi et al. (2010) kutatása bizonyította, hogy ha az alkalmazottak elégedettek a kommunikációval a szervezeten belül, pozitív attitűddel rendelkeznek és nagyobb elkötelezettséggel bírnak. A nyílt kommunikáció a bizalom alapja, de ez nagyon törekeny. (Conchie and Burns, 2008). Tanulmányukban bizonyították, hogy a munkavállalók bizalmi szintjét minimálisan érintették a jó hírek, ellentétben a rossz hírekkel. Ráadásul a jó hírek nyílt kommunikációja tovább növeli a szervezetbe vetett bizalmat.

A kommunikáció nem csak alapvető aspektusa a mostani szervezeti változásoknak, hanem a kommunikáció tudja megteremteni a modern szervezetek alapjait.

2. Formális vs. informális kommunikáció

Az informális szervezet a munkahelyen azért alakul ki, mert a dolgozó emberek társadalmi lények és a magatartásukat, viselkedésüket meghatározzák szokásaik, erkölcsük, hagyományaik, igényeik, elvárásaik a munkahelyen is. Fontos eszköze saját motivációjuknak, hogy létrehozzák és fenntartsák az informális hálózatot a szervezetben.

Whyte (1956) modellje szerint a formális és informális szervezetek közötti különbségeket a két alakulat céljaiban kereshetjük. Az információhoz való hozzáférés is megkülönbözteti kommunikációs szempontból a két szervezeti formát. Az informális szervezet tagjai közötti kommunikációs rendszer is eltér a formális szervezet szabályozott csatornáitól.

Kraut et al. (2002) azt állítja, hogy az informális kommunikáció minden szervezet lényeges alkotóeleme. Az informális kommunikáció kritikus tényezője a szervezet létezésének és irányításának. Négy fő humán tényezőtől függ: 1. pszichikai közelség, 2. ösztönös kommunikációs szükséglet, 3. csoporthoz tartozás, 4. hierarchia.

Megkülönböztette a formálistól az informális kommunikációt jellemző tulajdonságai alapján.

Kommunikáció	
Formális	Informális
rendszeresen ismétlődő	nem ismétlődik rendszeresen
a résztvevők állandóak	változnak a résztvevők
a tagoknak szerepe, státusza van	szerepek nélküli tagok
előre meghatározott feladatok	nem meghatározott feladatok
egyirányú	interaktív
szegényes tartalom	gazdag tartalom
formális nyelvezet és nyilvántartás	informális nyelvezet és szóbeli nyilvántartás

Az informális információs rendszer főleg a vállalati kultúrából a vállalat szociológiai jellemzőiből levezethető struktúra, amely nem a formális forrásból szerzett és/vagy nem a formális csatornákon átáramló információkat kezeli. Krackhardt és Hanson(1993) az informális hálózatot az élő szervezet idegrendszeréhez hasonlítja, a formális struktúrát pedig a csontvázhoz. A csontváz erős, de rugalmatlan, az idegrendszer törékeny, de flexibilis. A váz látható, az idegrendszer csak érezhető. Nehéz megismerni (Han, 1983).

Baker (1981) és Han (1983) azonosították az informális szervezetek pszichológiai funkcióit:

- 1). **Valahová tartozás szükséglete:** az egyén elégedettsége a csoporttól függ, a hálózat támogatását, barátságát kívánja a munkavállaló megnyerni.
- 2). **Azonosság, önbecsülés, önérték szükséglete:** a személyes kapcsolatok eredményeként megerősíti az egyén identitását
- 3). **Társas szükséglet:** a hagyományos szervezeteknél csak kevés lehetőség adott az érzelmek, érzések vagy gondolatok megosztására. Az informális hálózat viszont úgy működik, mint egy ügynökség, amely arra jött létre, hogy rendezze és fenntartsa a társas kapcsolatokat csökkentve ezzel az egyén bizonytalanságát, feszültségét.
- 4). **Védekezési mechanizmus:** a csoport összetartás védi meg az egyént a fenyegetéstől vagy általános bizonytalanságtól, erősíti az egyéni védekező képességét, csökkenti a bizonytalanságot
- 5). **Kockázat csökkentés:** a csoportban megoszlik a felelősség, az egyéni felelősség nem ismert. Ez az informális csoport tudatalatti ereje, amely hozzásegíti az egyént a kockázat nélküli alkotáshoz.

E felsorolás mellett további funkciókat is meghatároz a szakirodalom.

- **Tudás szükséglete:** az informális hálózat elsődleges funkciója a kommunikációs hálózat kiépítése, amelyet az angol irodalomban „grapvine”-nak neveznek, magyarul folyosói információs börtének hívunk. A tanulmányok úgy mutatják be, hogy ez a csatorna gyors és meglepően pontos (Crampton ,

Hodge, 1998). Az olyan helyzetekben ahol az információra a feladat teljesítéséhez feltétlenül szüksége van az egyénnek az információs börze bizonyul hatékony közvetítő közegnek, kikerülve a hivatalos kommunikációs csatornákat. (Mintzberg, 1975)

- **„Rozsdás kerek olajozása”**: a fő funkciót alapul véve – a tudás szükségletét- az egyének a szervezetben segítenek egymásnak, szívességet tesznek bizonyos esetekben, még akkor is ha átlépik a formális szervezeti keretek határait.
- **Helyezkedés**: az informális hálózat tudatos használatának oka, amiért az egyén az informális kommunikációs csatornát veszi igénybe az, hogy befolyásolja kollégáit vagy főnökét amellyel előnyhöz juthat a szervezetben (Cobb, 1986; Pfeffer 1981)

Korábbi tanulmányok, amelyek a szervezetek és csoportokat vizsgálják, azt állapították meg, hogy az informális kapcsolatok növelik a munka termelékenységét és a kreativitást (Collins, 1998; Uzzi, Spiro 2005), különösen az összetett feladatok követelik meg a közös tudást (Wu et al. 2008), és még fontosabb szerepe van a szervezeti folyamatok életben tartásában (Krackhardt, Hanson 1993; Mc Milan 2002)

3. Az informális kommunikáció szerepe

Kutatási tervemben a magyarországi szervezetek belső kommunikációját kívántam vizsgálni, így a mintavételi eljárások közül a nem valószínűségi véletlenszerű ún. „hólabda” mintavételi eljárást választottam. Ennek lényege, hogy egy megkérdezett személy – elsősorban vezető – további személyeket ajánl a felméréshez. Az adatfelvételre 2010-11-ben került sor. A lekérdezésnél segítségemre voltak a főiskola nappali és levelező tagozatos hallgatói. Az adatokat a SPSS 19.0 statisztikai szoftver segítségével dolgoztam fel.

Ennek eredményeként 140 magyarországi szervezet 1068 dolgozójától kaptam választ. A minta osztályozását segítette a kérdőív végén szereplő adatlap. Ezen információk segítségével homogén részekre oszthattam a mintát. Ilyen csoportképző ismérv; a kor, a nem, a végzettség, a beosztás, a szervezet tevékenysége, a szervezet mérete, iskolai végzettség, munkában töltött évek száma, a szervezet regionális elhelyezkedése.

A vizsgált minta 50%-ának székhelye Budapesten vagy megyeszékhelyen található. A községek közel 8%-os aránya mutatja a vidéki munkalehetőségek alacsony számát.

Magyarországon a szervezetek többsége még mindig túl sok hierarchia szinttel működik. A lapos szervezeti modell nem jellemző a hazai vállalkozások többségére, hiszen a minta 35%-nál 4-5 szint választja el a dolgozókat a felső vezetéstől. Ez szintén felveti a szervezeti kommunikáció hatékonyságának kérdését, mert minél több szinten keresztül halad az információ, annál nagyobb a torzulás esélye.

Felállított hipotéziseim:

- H1– az informális csatornákat elsősorban a formális csatornák hiányosságai miatt használják a szervezetben. A tudás szükséglet motiválja a munkavállalókat.
- H2 – a nagyméretű szervezeteknél és az állami fenntartású költségvetési szervezeteknél jelentősebb az informális háló használata.

4. Az informális kommunikáció működése, funkciói a magyar szervezeteknél

A kommunikációs csatornák használatának vizsgálatakor kiderült (a kutatás első blokkja), hogy az egyéb vagy más forrásból származó információk a válaszadók fele esetében az informális csatornákat jelentette. Ez az arány nagyon magas, ezért tartottam célszerűnek külön megvizsgálni ennek az információszerzési módnak az okait és feltárni azokat a lehetőségeket, amikor az informális csatornák bevonhatók a hivatalos információtovábbítás útjába a szervezeti kommunikáció céltudatos tervezése révén.(1. táblázat)

1. táblázat: Átlag és szórás mutatók az informális csatornák használatának okairól

Table 1.:The reason of the usage of the informal channel – average and standard deviation indicators

	átlag	szórás	Variancia
1.Formális rendszer nehézségei miatt	1,55	1,564	2,447
2. Csak így jutok információhoz a feladat elvégzéséhez	1,53	1,560	2,433
3.Kíváncsiság	1,74	1,753	3,073
4. Ellenőrzésként	1,73	1,756	3,085
5. Egyéb	,18	,790	,624

Forrás: saját szerkesztés

A kérdéscsoport a szervezeti információ áramlás megítélését elemzi. Mivel a kérdés 15 alpontból áll, célszerűnek tűnt elvégezni a főkomponens analízist. A vizsgálat során 4 főkomponens volt azonosítható úgy, hogy közben az adatok több mint 50%-át megőrizte. Az 1. komponens a jól működő információs rendszer jellemzői teszik ki, ezért a „hatékony kommunikáció” elnevezést kapta. A 2. komponens a szervezeti kommunikáció gátló tényezőit foglalja magában, így a „kommunikációs gátak”, a 3. komponens „külső kommunikáció”, a 4. komponens „informális kommunikáció” elnevezést kapta.

A szervezeti információ áramlás megítélésének elemzése során klaszterelemzésre is sor került, amely során 4 klaszter alakult ki, és minden változó és kompo-

nens alapján különböztek a csoportok. A csoportok az alapján jöttek létre, hogy a válaszadók hogyan ítélték meg a szervezeti információáramlást. Az első klaszterben a válaszadók 15,6%-a tartozik. Ők azok, akik az első faktort, vagyis a hatékony kommunikációt jónak ítélték, és jelentősnek tartják az informális kommunikációt, viszont a külső kommunikáció nem játszik fontos szerepet a szervezeti információáramlásban. A 2. klaszterben a válaszadók 35,5%-a került, náluk a szervezeti kommunikáció gátló tényezői kaptak magas értéket, a külső kommunikáció és az informális kommunikációt nem tartják fontos a szervezeti információáramlás megítélése szempontjából. A 3. klaszterben azok a válaszadó szerepelnek (31,4%), akiknél az informális kommunikáció a legmeghatározóbb a szervezeti kommunikáció esetén. Az utolsó klaszterbe a válaszadók 17,4%-a tartozik. Ők egyik komponenset sem értékelték fontosnak, valamennyi komponens esetében negatív átlagérték mutatható ki. (2. táblázat)

2. táblázat: Az információ áramlás klaszter elemzése
Table 2.: The information flow of the cluster analysis

	Cluster			
	1	2	3	4
15. kérdés REGR factor score 1	8,24724	,23184	-,11424	-1,53866
15. kérdés REGR factor score 2	,90774	,58454	-,38226	-1,73171
15. kérdés REGR factor score 3	-5,33165	-,00470	,13421	-2,00476
15. kérdés REGR factor score 4	2,40986	-,59485	,58828	-1,64145

Forrás: saját szerkesztés

Ha a 3. klasztert vagyis az informális kommunikációt legfontosabbnak ítélik csoportképző ismérvek alapján vizsgáljuk, akkor a nők, a 20-29 éves korosztály, a 10 évnél kevesebb munkatapasztalattal rendelkezők, a nagyméretű szervezetek munkatársai, az értékesítés vagy pénzügy területén dolgozók, ill. a megyeszékhelyen működő szervezeteknél dolgozók véleményét tükrözi. A kapott eredményt leegyszerűsítve megállapítható, hogy az informális hálózatot a fiatal női munkavállalók használják a nagyméretű szervezeteknél. Arra nem kapunk választ, hogy mi ennek az oka.

Egy másik kérdéscsoport az informális kommunikáció okait kutatta. A válaszok skálázásánál az 1 osztályzat jelentése a nem igaz az 5 osztályzat pedig a teljes mértékben igaz jelentést hordozta.

Az informális csatorna használatának okai alapján megállapíthatjuk, hogy a kíváncsiság az első helyen áll. A nem használók informális csatornát alacsony átlaga, pontosan ennek ellenkezőjét mutatja, mivel a nem igaz válaszlehetőség az informális csatorna használatát jelenti (tagadás tagadása) vagyis a válaszadók többsége igénybe veszi az információszerzésnek ezt a módját. (3. táblázat)

3. táblázat: Az informális csatorna használata – átlag és szórás mutatók
Table 3.: The usage of the informal channel – average and standard deviation

	Átlag	Szórás	Variancia	Merekség	
1. nem használók informális csatornát	2,23	1,145	1,312	,398	,075
2. formális rendszer nehézségeinek megkerülése	2,76	1,186	1,406	-,228	,075
3. feladatok egy része így megoldható	3,10	1,173	1,376	-,425	,075
4. ha kíváncsi vagyok egy információra	3,41	1,163	1,354	-,729	,075
5. információ torzulás ellenőrzése	3,27	1,207	1,456	-,644	,075
6. baráti beszélgetés alkalmával	3,21	1,312	1,722	-,478	,075

Forrás: Saját szerkesztés

A dolgozók 55,4% használ informális csatornát, és 30,8%-uk néha-néha igénybe veszi és összesen 12% állítja, hogy soha nem használja.

A baráti beszélgetést 43,8%, az információ torzulás ellenőrzését 47,5%-ban jelölték igaznak vagy teljes mértékben igaznak. A baráti beszélgetés a személyes igényeink kielégítését jelenti, az ellenőrzés viszont a szervezeti igényeknek való megfelelést szolgálja. Ez jól mutatja az informális kommunikáció funkcióinak különböző megjelenési formáit.

Összefoglalva az informális kommunikációra vonatkozó elemzéseket megállapítható, hogy a dolgozók 50%-a használja munkavégzése kapcsán az informális csatornákat. A csatornahasználat okaként elsősorban a kíváncsiságot jelölték meg, második helyen az ellenőrzési funkció áll, és harmadik helyen az egyéni igények kielégítését szolgáló baráti beszélgetés. A 1. hipotézisem is igazolódott, amely szerint az informális csatornákat a szervezetben dolgozók a formális rendszer hiányosságainak kiküszöbölésére is használják. A kutatás célja az volt, hogy feltárjam az okokat és ez alapján adjak megoldási módszereket arra vonatkozóan, hogy hogyan tudják a szervezetek a kommunikációs stratégiájukban hivatalossá tenni ezeket a csatornákat.

A második hipotézis nem igazolódott, mivel az asszociációs vizsgálatok eredményeként nem mutatható ki még közepes kapcsolat sem az informális csatorna használata és a szervezetek mérete ill. ágazati hovatartozása között. A Cramer-féle asszociációs együttható értéke 0,113 és 0,195 között változik a szervezeti méret alapján, az ágazati hovatartozásnál 0,079 és 0,090 közötti értékeket találunk.

4. Összegzés

A szervezet, mint formális csoport sok-sok informális egységből áll. Ezek a csoportok létrejöhetnek szimpátia, baráti vagy egyéni érdekek alapján. Az informális csoportok átnyúlnak, átnyúlhatnak a szervezeti kereteken, a vállalat határain. Így nemcsak belső információáramlásról beszélhetünk, hanem önkéntelenül külső információkhoz is jut a szervezet. Az informális hálózat akkor is működik a szervezetben, ha egyébként a formális kommunikáció minden területen zökkenő mentes. Az informális kommunikáció összefügg az interperszonális, horizontális kommunikációval, elsősorban, mint potenciális akadály a hatékony szervezeti teljesítménynek. Ez mégsem azonosítható egyértelműen. A folyamatos, dinamikus és nem formális, hanem informális kommunikáció egyre fontosabbá válik, biztosítva a hatékony vezetői munkát a modern szervezetben. Az informális kommunikációról szóló értekezések kiemelik, hogy a szervezet irányítási kultúrája és klímája megakadályozza az informális és formális kommunikáció szembenállását. Így az informális kommunikációs hálózat létjogosultsága megkérdőjelezhetetlen.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bakacsi Gy. (2002): Szervezeti magatartás és vezetés. KJK Budapest 141-145.p
- Baker, H. K. (1981). Tapping Into the Power of Informal Groups. *Supervisory Management*, 26(2), 18-25
- Barnard, Ch. I. (1938): *The Functions of the Executive*. Harvard University Press Cambridge
- Cobb, A. T. (1986). Informal Influence in the Formal Organization: Psychological and Situational Correlates. *Group and Organization Studies*, 11(3), 229-253.
- Conchie, S. , Burns, C. (2008). Trust and Risk Communication in High-Risk Organizations: A Test of Principles from Social Risk Research. *Journal of Risk Analysis*, 28(1), 141-149.
- Collins, R. (1998). The sociology of philosophies: A précis. *Management Communication Quarterly*, 19, 653-660.
- Crampton, S. M., & Hodge, J. W. (1998). The Informal Communication Network: Factors Influencing Grapevine Activity. *Public Personnel Management*, 27(4), 569-584
- Fayol, H. (1984): Ipari és általános vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó (eredeti megjelenés 1918) 34-35p.
- Han, P. E. (1983). The Informal Organization You've Got to Live With. *Supervisory Management*, 28(10), 25-28.
- Kandlousi et al. (2010). Organizational Citizenship Behavior Concern of Communication Satisfaction: The role of the formal and informal communication. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 51-61.
- Krackhardt D., Hanson, R. (1993). Informal Networks: The company behind the chart. *Harvard Business Review*. 71(4), 104-111.
- Kraut, R. A. et al. (2002). *Informal Communication in Organizations: Form, Function and Technology*, White Paper.

- McMillan, E. (2002). Considering organisation structure and design from a complexity paradigm perspective. In G. Frizzelle & H. Richards, (Eds.) *Tackling industrial complexity: The ideas that make a difference*. Institute of Manufacturing, University of Cambridge.
- Mintzberg, H. (1975). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, July-August, 49-61.
- Sinickas, A. (2001). Communicating is not optional. *Harvard Management Communication Newsletter*, 4(6), 1-3.
- Uzzi, B., Spiro, J. (2005). Collaboration and creativity: The small world problem. *American Journal of Sociology*, 111(2), 447-
- Whyte W. H. jr.(1956): *The Organizational Man*. Simon and Shuster, New York
- Wu, L., Waber, B., Aral, S., Brynjolfsson, E., & Pentland, A. (2008). Mining face-to-face interaction networks using sociometric badges: Predicting productivity in an IT configuration task. Draft. <http://ssrn.com/abstract=1130251> letöltés ideje:2012. szeptember